

【研究ノート】

ブランド価値の創出と評価

徳 永 善 昭

Creating Brand Value and Its Evaluation

TOKUNAGA, Yoshiaki

Abstract

This research note focuses on the value of brand as intangible assets which are thought as producing added value or extra profits more than tangible assets recent years. According to the research of Stengel, high growth companies are weighted on brand philosophy. One part of this paper writes on the value creation in organization, with considering companies' growth. Brand philosophy for customers plays a main role in the value creation process through working people and it induces economic return to supply-sides. The other part of it handles on the evaluation method of brand value such as historical cost, replacement cost, market price and financial evaluation.

Key Words

intangible assets, value creation, brand philosophy, brand assets, brand equity, approach to brand value

キーワード

無形資産, 価値創出, ブランド理念, ブランド資産, ブランド・エクイティ, ブランド価値へのアプローチ

目 次

- | | |
|----------------|-------------------|
| I 序—ブランド資産への関心 | III ブランド価値へのアプローチ |
| II 成長企業とブランド理念 | 1 顧客ベース・アプローチ |
| | 2 企業ベース・アプローチ |
| | IV 結び |

I 序—ブランド資産への関心

無形資産としてのブランドの果たす役割と、ブランドを重視する経営が注目されている。ブランドに関する研究は、1990年代にすすんだといわれる¹。ブランド評価を行なう Interbrand や Millward Brown などがブランドを取り上げ、グローバル・ブランドとして、ブランドの財務価値を公表している²。ブランドは、これまでの経営の積み重ねであり、市場から判断される企業評価の1つとなっている。トップ・マネジメントやマーケティング部門においても、ブランドが無形資産による価値創出として、新たな競争環境の中でブランド価値を掘り下げる契機となっている。

ブランドとは、商標やロゴマークのデザインをいうのではなく、また顧客へ自社を印象づける技法でもない。ブランドは、市場で構築される信用であり、顧客からの信頼の証である。ブランド構築には、組織の使命や理念から、目的、戦略、組織活動に至るあらゆる経営活動が集約されてくる。ブランドが市場に浸透し、市場ポジションをえながら競争優位を構築するには、開発から原材料、製造、流通、販売・サービスに至る組織活動に関わっている。しかし、ブランド価値は、製品やサービスの供給側によって決定されるというより、顧客によって評価される結果の積み重ねである。その意味では、ブランドは創業から営々と積み重ねられ、事業の継続から組織的に蓄積された市場性のある資産ということになる。

近年のブランドへの関心には、ブランドが競争優位を構築する有力な戦略資産（strategic assets）となっていることがある。構想力、組織のイノベーション、実行力、コンピュータソフトの開発、経営手腕のように、無形資産による価値創出の重要度が増しているからである。コストや価格による競争とは異なる次元で、顧客の期待やニーズに応え、市場ポジショニングを明白にした独自の戦略分野が存在することである。企業のグローバル展開においても、国内ブランドから国際ブランド、あるいはグローバル・ブランドへと市場の評価をえていくためには、グローバル市場でのブランド確立に向けた、新たな経営活動が必要となってくる。海外ブランドを M&A により獲得する場合にも、シナジー効果やブランド評価という問題に直面する³。

1 アーカー（2014）、28頁。日本でのブランドやブランド・マネジメントの取り組みは1994年とされ、2000年頃から本格的に企業取り組み始めているとされる（武内、2005：14頁）。それぞれの分野（病院、学校など）でブランド価値の探究と評価はすすむであろう。

2 Interbrand による2014年「世界ブランドランキング」では、1位アップル、2位グーグル、3位コカ・コーラ、4位IBM、5位マイクロソフト、トヨタは8位となっている（日本経済新聞、2014年10月10日付）。

3 「無形資産と総称される技術（パテントなど）、ブランド（商標）、流通チャネル、人材、システムなどの価値を本当に理解することは難しい。」と述べる（村松・宮本、1999：137頁）。ブランド研究には、個別問題から総合的、総括的なものまでが含まれる。ヨハンソンらは、ブランド研究の総合的な視点の必要性をあげ、ブランディングの基礎、ブランド・エクイティ、新ブランド、ポジショニング、新ブランドの作り方、既存のブランド経営、レバレッジングなどを取り上げる（Johansson and Carlson, 2015：p. viii）。

ブランドは、企業に関連する事業、製品・サービスのみならず、非営利組織の病院、学校、行政などにも密接に関わっている。都市ブランドでは、ニューヨーク、パリ、ロンドン、東京、シンガポールなど、生活しやすい、安全、交通、教育、経済、環境などから評価されて行政に影響する。ブランド研究は、経営学のみならずマクロ経済学、社会学、人類学、心理学などにも及んでいる。

本論は、先ずブランドに関わる最近の研究から企業成長とブランドとの関連に注目し、成長企業に謳われているブランド理念の特徴やブランドを生かす経営を取り上げる。後半は、ブランド価値へのアプローチとして、顧客ベースと企業ベースとに分け、ブランド価値評価方法の基本を考察したものである。

II 成長企業とブランド理念

企業成長とブランドには、どのような関連があるのであろうか。成長する企業には、ブランドへの拘りがあり、成長行動へ優位に作用するのであろうか。ステンゲル (Stengel, 2011) の研究は、成長企業とブランド理念とを結びつけている⁴。企業の成長指標として、株価指数を取りあげる。株価指数 S&P 500 を構成する企業と、独自の基準で選択した「ステンゲル 50」という企業群を株価指数で比較する方法である。50 社の株価指数は、2000 年から 2011 年にかけて投資利益率で、S&P 500 企業の平均と比べ 4 倍の伸び率であったことを示す。企業成長の原因とブランドから、ブランド理念を掘り下げ、ブランドに反映する企業独自の価値が、成長を可能としていることである。

ブランドは無形資産であるが、米国企業の株式時価総額でみても、これまでは、株式時価総額に占める現金や土地、工場などの不動産、設備など有形資産の占める割合が大きかった。しかし、2010 年には、この割合が、40～45% 程となり、55～60% は無形資産の割合とされ、その内の約半分がブランド価値と見積もられる。株式時価総額全体に占めるブランド価値は、30% を上回るということである。ブランド価値は、株式時価総額に反映するが、ブランド価値を創出する原因の探究が必要となってくる。ここではブランド価値創出に影響するのが、企業理念であり、理念を生かしていくマネジメント・システム、促進しえる組織といえる。組織で人々の行動に生かされる使命があり、企業理念、経営理念で謳われ、生かされる内容が注目される。ブランド価値には、以下のようなブランド理念が深く関わっていることになる⁵。

- 1) 急成長企業のビジネスの原動力にブランド理念がある。
- 2) 急成長ビジネスには、人にとって重要な 5 つの基本価値に関わるブランド理念がある。
- 3) 急成長ビジネスを動かすのは、ビジネス・アーティストである。

4 Stengel (2011), p. 22. なおブランドは、ビジネスと同義語に使用されている (Stengel, 2011: p. 8; ステンゲル, 2013: 17 頁)。

5 Stengel (2011), p. 37. アーカーは、ブランド・エクイティと株価の関係を研究 (アーカー, 2014: 30 頁)。

- 4) ビジネス・アーティストは、いくつかの活動に卓越しているという共通点があり、高成長を持続させる基盤となっている。

あらゆる企業（組織）で使命、理念が表明され、組織行動を導く指針や方針に反映している。理念あるいは組織の信条が、組織で受容され確信されたとき、価値は容易に変化しえない。成長企業で強調されるのは、どのような理念なのであろうか。ブランド価値は、組織で生命力をもつ理念とその価値により、道具（手法）を活用しえる能力が生み出されてくる。成長企業の理念として強調されるのが、顧客志向という組織の価値である。提供する製品・サービスが、顧客の生活をよりよくすることが問われる。ブランド価値には、社会や人々の生活に貢献する、役に立つものを提供しようとする意欲が反映する。組織的活動では、人々の生活をよりよいものとするのが、組織で働く人々の意欲を引き出し、顧客の期待に応える価値の創出となり、ブランド価値となってくる。

企業理念は、成長企業で果たす役割のみならず、企業の業績が下降し、倒産の危機に瀕しながら、復活をかけた企業改革でも新たな理念づくりに取り組まれている。アサヒビールが窮地に陥っていた1980年代の前半、当社の改革が村井勉、樋口広太郎らによって進められたことはよく知られている。この改革で、最初に着手されたのが、経営理念づくりであった。村井は、経営理念の重要性を米国のエクセレント・カンパニーから学んだとし、顧客第一主義に徹することの重要性を指摘した⁶。

ステンゲル（Stenge, 2011）は、急成長企業のブランド理念には、5つの人間の基本価値が謳われているとする。人間の基本価値とされるのが、(1) 喜びを感じさせる、(2) 結びつくことを助ける、(3) 探究心を刺激する、(4) 誇りをかきたてる、(5) 社会に影響を及ぼす、ことである。ブランド理念は、顧客が商品やサービスを選択する過程で脳内の意識に作用するといわれる。5つの基本価値が、人々の潜在意識とどのように共鳴するのかについて、認知神経科学チームによって実験を行なっている⁷。人々が「ブランドにどのような概念を無意識のうちに連想し、どのような感情を無意識に抱いているのかを割り出す実験」である⁸。この実験は、人の脳のメカニズムに焦点をよせて、言葉や画像を見て、人が考えるたびに脳内の神経経路で生じる連想のネットワークの活性化に注目したものである。活性化した神経経路は、暫く科学的な痕跡を保つことから、活性化に要する時間の長短とブランド名による連想の強さを結びつけたのである。潜在意識レベルの調査から述べられるのが、ブランド理念が、高次の理念を掲げ、人々の生活の向上に資することで、よりよいポジションを確立していくことである。ステンゲル

6 徳永善昭（1991）「トップ・マネジメントと経営戦略—環境変化への対応と役割—」亜細亜大学経営学部経営研究所トップ・マネジメント研究プロジェクト、20～21頁。

7 認知神経科学は、人間の意識活動と脳の構造と機能を扱う科学（乾，2009：16頁）。認知脳科学は、心のはたらきを脳のはたらきから理解するとされ、脳科学、神経科学、認知科学に分けられている（酒井，1997：31頁；Stengel, 2011：pp. 38-39；ステンゲル，2013：56-57頁）。

8 Stengel (2011), p. 39；ステンゲル（2013），59頁。

(Stengele, 2011) は、特に、高次の理念を強調し、何らかの高い理念を掲げなければ成功しえないという。人々の生活を改善したいという志の高さという人間的な心格である。顧客がブランドを選ぶとき、価格や機能だけではなく、感情的、本能的な反応によるものが大きいと認知神経科学の研究により明らかにされる。使命や理念が、ブランド価値形成に有用であることは理解しえるが、ブランドが共感をえて、顧客に受入れられるダイナミックなメカニズムについては、さらに研究が必要とされている。

急成長ビジネスを動かすビジネス・アーティストとは、アップルのステーブ・ジョブス、グーグルのサーゲイ・ブリンとラリー・ペイジのように、本質を捉え、あるべきブランドを想像し、必要とされるものへ、あらゆる要素を駆使し、ネバリ強く取り組み、新たな価値をもった製品・サービスを提供する人々である。人々の生活をよくするという理念によって人々を動かし、市場を動かす原動力が生じてくることになる。

ビジネス・アーティストとして高成長を実現するために、具体的な活動で卓越しているのが、(1) ブランド理念を軸に企業文化を構築する、(2) ブランド理念を社内外に発信し、社員と顧客の双方で共有する、(3) ブランド理念に沿って、理想に近い顧客体験を提供する、(4) ブランド理念により、ビジネスの進歩の度合と社員の仕事ぶりを評価する、というものである。

スターバックスのシュルツ (Schults, 2012) は、事業再建の経験から、利益ある成長という目標の実現に、企業文化が関わっていることを明らかにしている⁹。スターバックスの業績の低下は、成長と拡大を志向し、財務的な成果を追い求めたことが原因となっている。財務的な結果を追い求め、店舗数の拡大により売上や利益は増加するが、顧客の期待に応え、顧客の満足度を高めるといふ当初から保持されてきたスターバックスの価値は逡減していくことになった。売上高や利益という数字の増加や店舗、来客数という表面的な数字に捉われていたからである。その結果、ある時期から次第に業績が下降し始める。顧客へ提供してきた体験のクオリティが低下し、コモディティ化し、顧客の期待にできていない事態が連続的に起きていたのである。それまでの戦略が、戦術になった瞬間、時期である。

顧客の期待に応えるブランド価値づくりに、シュルツ (Schults, 2012) もまた、人と人との結びつきの価値を重視し、組織の根幹においている。人間的なものとして、尊敬と尊厳、情熱と笑い、思いやりとコミュニティと責任、本物であることを挙げる¹⁰。前述のステンゲルが、スターバックスの理念を、「結びつきを助ける」としていることが妥当する。企業のブランドは、さまざまな無形の資産が集まって、スターバックスという企業の特質をつくり上げる。財務的な結果に、無形資産が関わるが、株価や1株当たりの利益によって、企業の進む方向が決められるものでもないことになる。スターバックスの持続的な成長モデルで強調されるのは、以下の諸点である¹¹。

9 シュルツ (2012), 401 頁。

10 シュルツ (2012), 12 頁。

11 シュルツ (2012), 405-416 頁。

- 1) コーヒーの権威としての地位。中核事業で他社より優れており、先にいくことから変革を実現する。
- 2) 顧客との心の絆。顧客との人間的なつながりを作りつづける。
- 3) 海外でのシェア拡大。各店舗は、それぞれの地域社会と文化のつながりを確立する。
- 4) コーヒー豆の倫理的調達や環境保全活動。

Ⅲ ブランド価値へのアプローチ

ブランド価値は、製品やサービスが市場に提供されても、顧客が購入しリターンが提供者に帰属しない限りブランド価値は生じえないことから、供給者側によって決定される価値とはいえない。ブランド価値とは、顧客によって付加される付加価値あるいは余剰価値である。ブランドは資産であるが、性質上、ブランド・エクイティ (brand equity) といわれる¹²。エクイティとは、経済価値を生み出す資産であり、総資産から担保としている資産を差し引いたもの、あるいは総資産から全ての債権者に支払った残額としての純資産である。エクイティは、所有者に帰属する、所有者の権利に帰することである。ブランドは所有物であり、長年の投資や経営活動から蓄積されてきた資産である。本論では、ブランド価値へのアプローチを、顧客ベース・アプローチと企業ベース・アプローチに分けて考察する。

1. 顧客ベース・アプローチ

顧客ベースは、顧客の視点からブランド価値創出へのアプローチである。市場で選好されるブランド価値への接近である。製品に帰属した経済性や技術的要素に、人間的な要素（感情、感覚、記憶など）を含めた価値となる。物的な製品に加わった価値、モノとしての製品からでは説明しえない要因が付加されてくる。ブランドに家族との楽しい思い出が含まれるなど、顧客がもつブランドへのポジティブな感情である。反面、製品やサービスに対して、ネガティブなイメージをもつ場合もあることになる。顧客ベースのネガティブ・ブランド・エクイティ (negative brand equity) とされる¹³。財務表示としては、ネガティブ・エクイティは存在しないことになる。顧客ベース・アプローチは、企業の使命・理念、沿革、目的、戦略、事業内容・構成、製品・サービスに至るもので、ブランドの認知から購入に至る過程での企業イメージ、影響する広報活動、選択への媒体などから捉える。広告代理会社である Young & Rubicam によるブランド・アセット評価モデル (brand asset valuator model) は、アーカー (Aaker, 1996) モデルを使用し説明している。ブランド・エクイティを構成するのが、(1) 顧客のブランド知識、(2) ブランド崇拝 (esteem) である¹⁴。顧客がブランド・イメージを作り上げて、ハイランクに位置づけ

12 Kapferer (2012), p. 444; Johansson and Carlson (2015), p. 34. ブランドには、特許あるいは商標により他と区分される価値がある。

13 Kapferer (2012), p. 446.

ることである。この段階に到達すると、容易に他社商品への移行は困難とされる状態である。ブランドの価値は、認知段階での位置づけから、その後の知識や経験によりブランド価値に近づいていくことになる。この間にブランド評価のダイナミズムが存在する。

2. 企業ベース・アプローチ

ブランド価値を評価する方法として、企業サイドからとらえるアプローチがある¹⁵。内部ブランド（internal brands）といわれる。ブランド価値を算定するには、ブランドづくりに要する個別科目が注目される。ブランド構築に関わっている個別費目からの合計である。企業内部から費目の合計とする会計的アプローチは、ブランド価値を把握するための1つの方法である。費目の合計をとる方法に対して、M&Aのような企業買収の場合、買収企業の帳簿価格（費目の合計）と買収価格とに差があるのは一般的である。特に、潜在的に成長可能性が高い企業を買収する場合、見積もりでの評価額の差は大きくなるが、買収価格と帳簿価格との差は暖簾とされる。

$$\text{暖簾} = \text{買収価格} - \text{帳簿価格}$$

ブランド価値は、広義では暖簾に含まれる。暖簾を構成する費目にブランドがある¹⁶。暖簾には、その他に、特許、データ・ベースや備品・建物の経済価値も含まれる。ブランドの評価問題が生じるのは、M&Aの場合、買収会社の暖簾代が巨額になり、暖簾代の細目を明らかにする必要性が生じてくるからである。ステンゲル（Stengle, 2011）は、前述のように、株式時価総額に占める無形資産による価値創出の割合では、およそ30%を上回る分がブランド価値と見積もっている。ブランド価値は、取引価格に反映するが、市場での取引価格がない場合、製造に要した個別費目の合計となる。ブランドを資産として資産価値を評価する会計的な方法では、ブランド価値は、無形資産に投入される費用といえる。市場価格があり、製造価格と市場取引価格とに差が生じる場合、市場取引価格は主観的に上下することから、マーケティングによって影響を受けることになる。

会計的方法として、以下を挙げることができる。

① 取得原価

取得原価によるブランド価値評価は、これまでブランド作りに向けられた投資額からの評価である。損益計算書から製品開発に投下されたコストということであり、特許、販売、PRなどの費用から把握される。取得原価法は、費用の合計であることから容易に算定しえること、直接費

14 Johansson and Carlson (2015), pp. 35-36.

15 ブランド価値の評価法として、残差アプローチや独立評価アプローチとして、(1) コスト・アプローチ、(2) マーケットアプローチ、(3) インカム・アプローチ、(4) 免除ロイヤリティ法、(5) プレミアム価格法が説明されている（経済産業省企業法制研究会、2002）。

16 Kapferer (2012), p. 442.

と間接費の区分が可能である。他方、この評価法では、長く投資したからブランドが作れるということにもならないことから、いくつかの課題も指摘されている¹⁷⁾。

- 1) 創業時まで遡って、開発費から広告費まで把握しえるのかどうか。コカ・コーラの場合、1887年まで遡る必要があるといわれる。
- 2) どの投資コストが、ブランドにどのように関わっているのか。景気や市場の競争状態も反映する。
- 3) 広告投資によるも、余分の売れ行きなのか、顧客が気づいたことなのか。他方、広告費を使わなくとも売上を伸ばす企業があること。
- 4) ブランド構築に関する担当者の能力や熟練さの評価。
- 5) 費用合計の取り方にある曖昧性。

② 取替原価

取得原価による評価の困難さを克服しようとするのが、取替原価によるアプローチである。取替原価では、同じブランドを新しくつくるに要する費用の合計からの評価である。顧客にブランドが認知され、購買にいたる過程、流通ネットワークの整備、相対的市場シェアの獲得、市場でのリーダーシップにかかる期間と費用から算定される。しかし、不確実な要素も多く含まれており、新たなブランドを構築するための過程については、多くの見解、意見があるといわれる。さらに、現在のトヨタ、ホンダ、日産、キャノン、ソニーなどのブランドを構築するために、新たに必要とされる費用となれば、ほとんど算定は不可能といえるであろう。

③ 市場価格

ブランドを評価するとき、市場にある他の類似ブランドと比較することから、ブランド価値を把握する方法である。市場の類似品の平均価格と比較した価値となる。中古市場の価値も同様である。問題は、特定の市場が存在しないときである。それぞれが価格を設けるが、交渉では評価値は異なる。類似の取引を見出しながらの価値算定へすすむ。買収後のブランド取得により収益の増加に関わる生産コストの低減など、ロジスティクス、流通、マーケティングに生じるシナジー効果などが見積られる。買収時点では、買収価格がキャッシュフローを増加させるのか否かの見通しは不明瞭である。関係者による見積もりや評価が必要とされる。ブランド価値の増加や低下が、どのような原因で起きるのかを理解することが重要となっている。

④ 財務評価

ブランドは、一定期間の合理的な推測によって将来的に収益を生み出す無形の資産といえる。財務評価は、ブランドから生じる将来的な収益を現在価値でとらえる方法である。伝統的な投資計算が、ブランド評価に応用されている。無形資産への投資があり、投資によって期待されるリターン、収益が生じる期間の見積もり、割引率(資本コスト)の問題が生じる。カプフェラー(Kapferer, 2012)は、ブランド価値が生じる一定の期間とその後の残余価値が見込まれたモデル

17 Kapferer (2012), p. 451.

を示している¹⁸。

$$\text{ブランド価値} = \sum_{t=1}^n \left[\frac{BV}{(1+r)} \right]^t + \frac{RV}{(1+r)^n}$$

BV_t…… t 期の期待収益

RV……残余収益

r……割引率

このモデルでは、ブランド価値が将来の収益を割り引いて算定されるが、ブランド構築に投資される分は含まれていない。投資額と収益、ブランド価値との関係は未知となっている。

財務評価では、投資計算で指摘される課題が取り上げられる。

- 1) 収益の予測は不確実性が大きい、競争業者がいつそう優れた製品を市場に導入すれば収益の機会を失う。
- 2) 割引率の設定が主観的である。企業データにより平均コストは固定的とされるも、リスク評価は主観的である。
- 3) 収益の期間が 10 年や 15 年ともされるが、ブランド価値は 2～3 年でなくなる場合がある。

IV 結び

本論では、無形資産としてのブランドの価値について考察をすすめてきた。無形資産あるいは知的資産による価値創出は、有形資産と比較して、目に見えない、不明瞭、曖昧さなどから経営学分野で必ずしも成果が上げてきたとはいえない。近年のドラッカー（Drucker, 1993, 1998）、キャプランとノートン（Kaplan and Norton, 2004）らの研究は、産業構造の変化によるサービス産業の拡大・成長もあり、価値を創出する資源が無形資産へシフトしていること、無形資産を生かした戦略経営の枠組を示し、新たな展開を企図している。知識経済、知識労働者あるいは組織資本、情報資本、人的資本など、新しい経済における価値創出に注意が向けられている。ブランド価値の探究は、無形資産による価値創出ということになる。ブランド価値は、市場によって創出される付加価値ないし余剰価値という性質である。ブランド経営やブランド戦略は、これまでのブランド研究の範囲を超えて、ブランドを戦略資産として位置づけ、ブランドというレンズを通して経営活動を解明することになる。

ブランドを生かす経営は、原材料の調達から製造過程、流通、販売・サービスに至る価値連鎖が関わっており、物的システムとしてのロジスティクスに加えて、ヒューマン・システムがそれぞれの市場で機能することが問われている。ここで注目されるのが、企業理念を生かした独自の

18 Kapferer (2012), p. 455. なお記号・表示は筆者が変更している。

ブランドづくりを志向する経営である。その意味では、理念型経営ともいえる。顧客を中心に据えた経営から事業を促進する。顧客志向の経営が強調され、いかに顧客の期待に応えるのかは、組織の使命や理念にあり、人々の意識から行動へ、“活動へ駆り立てる理念”ということになる。組織のダイナミズムは、意外と身近にあるものから生じるのかもしれない。ステンゲルの研究は、ブランド価値と人間の基本価値との結びつきにアプローチしている。

ブランドは、経済成果としてのブランド価値のみならず、社会的な成果（社会的貢献）によるブランド価値が、研究機関、病院、学校、自治体などで探究されることになる。非営利組織におけるブランド研究の進展もみられており、非営利組織におけるブランド、ブランドの役割、ブランド・マネジメント、ブランド・エクイティの促進要因という視点が示されている¹⁹。ブランド価値の把握は、経営学が他の科学と連携を図りながら、無形資産による価値創出と価値の評価という新たな発展の機会を宿しているといえる。

参考文献

- 伊丹敬之・伊藤邦雄・沼上幹・小川英治 (2002) 『一橋大学ビジネススクール知的武装講座』株式会社プレジデント社。
- 乾敏郎 (2009) 『イメージ脳』岩波書店。
- 岩崎邦彦 (2013) 『小さな会社を強くするブランドづくりの教科書』日本経済出版社。
- 鬼頭孝幸 (2012) 『戦略としてのブランド』東洋経済新報社。
- 酒井邦嘉 (1997) 『心にいどむ認知脳科学—記憶と意識の統一論—』岩波書店。
- 武内良正 (2005) 『優れたブランド・マネジメントが強い企業をつくる』『Business Research』No. 973/2005.6, 14 頁。
- デービット・アーカー, 阿久津聡 (訳) (2014) 『ブランド論：無形の差別化をつくる 20 の基本原則』ダイヤモンド社。
- ネビル・イズデル・デイビッド・ビーズリー, 関美和 (訳) (2012) 『コカコーラ叩き上げの復活経営』早川書房。
- ピーター・F・ドラッカー, 上田惇生 (訳) (1998) 『P. F.ドラッカー経営論集：すでに始まった 21 世紀』ダイヤモンド社 107-126 頁。
- ピーター・F・ドラッカー, 上田惇生・佐々木美智男・田代正美 (訳) (1993) 『ポスト資本主義社会：21 世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社。
- 村松司叙・宮本順二郎 (1999) 『企業リストラクチャリングと M&A』同文館。
- 山田登世子 (2006) 『ブランドの条件』岩波新書。
- Ind, N., Fuller, C., and Trevaill, C. (2012), *Brand Together*, Kogan Page.
- Johansson, J. K. and Carlson, K. A. (2015), *Contemporary BRAND Management*, Sage, p. viii.
- Kapferer, J. (2012), *The New Strategic Brand Management*, (Fifth Ed.) Kogan Page.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004), *Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一 (監訳) (2014) 『戦略マップ』東洋経済新報社)。
- Laidler-Kylander, N. and Stenzel, J. S. (2014), *The Brand Idea : Managing Nonprofit Brands with*

19 Laidler-Kylander and Stenzel (2014), p. 35.

Integrity, Democracy, and Affinity, Jossey-Bass.

Malone, C. and Fiske, S. T. (2013), *The Human Brand*, Jossey-Bass.

Player, S. and Hope, J. (2012), *Beyond Performance Management*, Harvard Business Review Press, pp. 105-113.

Schults, H. with Gordon, J. (2011), *Onward : How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul*, RODALE (ハワード・シュルツ・ジョアンヌ・ゴードン, 月沢李歌子 (訳) 『スターバックス再生物語：つながりを育む経営』 徳間書房)。

Stengel, J. (2011), *Grow : How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies*, Crown Business (ジム・ステンゲル, 池村千秋 (訳) (2013) 『本当のブランド理念について語ろうー「志の高さ」を成長に変えた世界のトップ企業 50』 株式会社阪急コミュニケーションズ)。

Yohn, D. L. (2014), *What Great Brands Do : The Seven Brand-Building Principles*, Jossey-Bass.

経済産業省企業法制研究会 (2002) 「ブランド価値評価研究会報告書」 (www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g20624blj.pdf, 2014/11/29 アクセス)。

社団法人企業研究会 (2005) 『Business Research』 No. 973, June。

<http://www.interbrand.com/> (2014/12/5 アクセス)。

www.millwardbrown.com (2014/12/5 アクセス)。